ESTIMATES

Canadian Centre for Management Development

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/21-2003
ISBN 0-660-62362-5

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

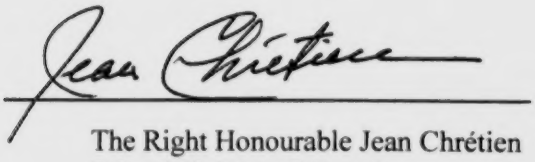
This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Performance Report

FOR THE PERIOD ENDING
MARCH 31, 2003



The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

104-06488/

CONTENTS

Prime Minister's Message	**1**
Context: CCMD's Working Environment	**2**
Performance Framework	**3**
Performance Accomplishments	
Strategic Outcome One: Knowledge Creation	**6**
Strategic Outcome Two: Knowledge Transfer	**13**
Strengthening CCMD's Service Capacity	**19**
Annex A: Financial Performance	**21**

PRIME MINISTER'S MESSAGE

Staying on the leading-edge of the knowledge revolution is key to a country's prosperity today. We have risen to the challenge. Canada has been leading the way in establishing an innovation agenda and investing in the knowledge and skills of its people. A continued investment in lifelong learning is essential if we are to remain a leader.

The Public Service of Canada is no exception. The government has made a commitment to Canadians to help create a skills and learning foundation to promote and sustain workplace learning. The Public Service is inextricably linked to this goal. Our collective capacity to deliver results for Canadians will depend significantly on our ability to promote a culture of continuous learning.

Developing the Public Service as a learning organization will have a profound impact on determining Canada's success. A commitment to learning and developing a learning organization means a commitment to serving Canada and Canadians in the knowledge age.

To help public servants meet these challenges, the Canadian Centre for Management Development continues to support the continuous learning, training and development needs of federal Public Service managers.

With the help of Treasury Board's new *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada*, released in May 2002, and the proposed legislation that was tabled in Parliament in February 2003 to modernize human resources management in the federal public service, the building blocks will be put in place for Canada's Public Service to achieve success well into the future.

I am pleased to present the Centre's Performance Report for the period 2002-2003.

CONTEXT: CCMD'S WORKING ENVIRONMENT

The knowledge age is not something that we need to prepare for in the future, it is the reality we live in now. Canada has been leading the way in establishing an innovation agenda and in investing in the knowledge and skills of its people to help meet the challenges and opportunities of the knowledge age. As an organization dedicated to serving the needs of Canadians and their government, the Public Service has had to be at the forefront of this knowledge, skills and innovation agenda, and in the process it has taken great strides in creating a culture of learning across the organization.

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) has been a partner in helping to create this culture of lifelong learning by supporting the learning and development needs of Public Service managers and helping to build the capacity of the Public Service management community. CCMD is committed to ensuring that public servants are well equipped to meet the challenges of the knowledge age. The Centre sets this objective in an environment where the Public Service itself is changing and evolving. Demographics suggest that new public servants will be moving through the ranks more quickly than in the past which may create gaps in terms of the common knowledge base of public servants. Recruits will be drawn from a more culturally and ethnically diverse population and public servants, both experienced and new, will need to work in a multicultural environment supportive of such diversity.

As the only corporate institution in the federal government dedicated to supporting the continuous learning, training and development needs of Public Service managers, the Centre is a touchpoint for managers seeking to enhance their capabilities and prepare for career advancements. As such, CCMD seeks to build the intellectual capacity of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership, to fortify the capacity of the Public Service management community and support learning needs of those managers.

In 2002-2003 the Centre achieved another year of growth, building upon previous years' achievements and expanding offerings and services to learners. CCMD was able to do this in an environment where an increased focus on the importance of learning was taking shape :

- In May 2002, *A Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada* was released by the Treasury Board, the first of its kind for the Federal Public Service. It provides a framework to build a learning culture in the Public Service. It represents a broad-based consensus across the federal government of what is currently needed to build and sustain a learning organization and contributes to the agenda of Skills and Learning for Canadians.

- The 2002 Speech from the Throne acknowledged that the "fuel of the new economy is knowledge" and that the "economy of the 21st century will need workers who are lifelong learners, who can respond and adapt to change".

- At the Learning Summit in November 2002, the President of the Treasury Board highlighted the need for a corporate-wide orientation program that would address the need for structured opportunities for new employees to learn about public service values, their rights and obligations, and the broad outline of how government works.

- The President of the Treasury Board also announced the need to commit to mandatory training for all levels of management, both at the Learning Summit and at the Leadership Conference in February 2003.

- In December 2002, the Treasury Board gave approval to develop and pilot test a Public Service-wide e-learning service that will help address some fundamental barriers to learning.

- In February 2003, the President of the Treasury Board officially launched the Learning and Innovation Seed Fund to encourage experimentation and innovation in the Public Service. The two-year pilot project, initiated by the Learning and Development Committee (a deputy minister committee mandated in part to provide an advisory role in shaping and coordinating a corporate approach to learning) is being funded by twenty-seven federal departments and agencies who have collectively allocated a budget of more than one million dollars.

The Centre is well-positioned to follow through on these wider efforts to advance learning within the Public Service. Work has been initiated to develop the concept of a mandatory curriculum, including an orientation component, for managers. Through impressive collaboration and initiative, the e-learning pilot project, Campus*direct* (an e-learning portal that provides a gateway to a comprehensive collection of e-learning tools and resources) was launched at the end of this reporting period (April 2003). After its announcement, the Learning and Innovation Seed Fund secretariat at CCMD received hundreds of proposals from public servants full of ideas on how to innovate and explore new approaches to their work in the Public Service.

PERFORMANCE FRAMEWORK

The Canadian Centre for Management Development carries out its mission by *creating knowledge* that supports the learning needs of Canada's Public Service; and *transferring knowledge* to those who serve Canadians. These strategic outcomes were presented in the Centre's revised Performance, Reporting and Accountability Structure in October 2000, and are summarized below.

The Canadian Centre for Management Development is committed to:		
	Provide Canadians with:	**To be demonstrated by:**
Knowledge Creation	▪ A world-class centre of expertise in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.	▪ Participation of acclaimed academics and leading thinkers in CCMD's research program and action research networks. ▪ Domestic and international demand for CCMD research and learning products. ▪ International status as a centre of expertise in governance, public sector management, learning and leadership.
Knowledge Transfer	▪ A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age	▪ Relevance of CCMD programs and services to the skills and knowledge needs of Public Service managers. ▪ Public Service management and participant satisfaction with CCMD products and services, including courses, events, conferences and learning networks. ▪ Recognition of the role of learning in improved management performance and in achievement of mission and organizational objectives.
Accountability: Vice-President for International Cooperation; directors general for: Career Development Programs; Computer-Based Learning Programs, Corporate Learning Programs; Learning Events; Policy Strategy and Communications; Public Administration Programs; Strategic Research and Planning.		

The Centre's performance for the 2002-2003 period is presented in accordance with these strategic outcomes and with a view to the *2002-2003 Report on Plans and Priorities*.

This year, CCMD continued to refine its reputation as a world-class centre of expertise in the fields of governance and public sector management, through knowledge creation activities at both the national and international levels. The value of these activities was enhanced in 2002-2003 as CCMD again reached an unprecedented level of Public Service managers through the classroom, e-learning, and CCMD Learning Events.

Evaluating Our Work

The Canadian Centre for Management Development is committed to the continual improvement of its learning and development activities. To this end, the Centre seeks out information regarding the relevance and suitability of its programs and services; what was learned? was this a useful experience? were behaviours changed because of this intervention? was the learning transferred to the work environment?

Presently, CCMD addresses these questions through a client feedback system. Data is routinely collected through methods including surveys, interviews and focus groups. Feedback from the Centre's classroom learning programs has been gathered and analysed by an independent agency, Consulting and Audit Canada. This past year, CCMD established a learner evaluation function within its Client Services Directorate. The Centre set out to improve the consistency and comparability of its feedback data by developing a standardized survey form for all learning activities (with variations for short-term activities), greatly increasing the number of evaluations to be conducted. This system will be effective in the next reporting period (2003-2004).

As indicated in last year's report, addressing the long-term or secondary impact of learning interventions is a more difficult task, and one which CCMD is continuing to explore. In considering engagement in this type of learner evaluation it must be noted that:

- The Centre serves Canadians *indirectly*: In supporting the learning needs of Public Service managers, the Centre contributes to an increased capacity, within the Public Service, to serve Canadians.

- The Centre is actively involved in long-term organizational culture change – in fostering and promoting a *learning culture* in the Public Service of Canada.

While support of these activities is fundamental to operations, there is not, as yet, an effective means of measuring the direct impact of such interventions on either service levels to Canadians or management performance.

In refining and implementing CCMD's evaluation framework, a balance will need to be struck between collecting reliable information for managing programs and developing affordable, outcome-related indicators to report on performance. Work on how best to achieve this balance is ongoing.

Performance Accomplishments

Strategic Outcome One: KNOWLEDGE CREATION

Maintaining a centre of excellence in the knowledge-based economy of today, means staying abreast of current knowledge and best practices, anticipating pressures for change and developing options to address them. CCMD recognizes these requirements and, in 2002-2003, continued to provide Canadians with a world class centre of excellence in governance, public sector management, learning, leadership and international activities.

	RESOURCES USED*
Appropriation:	$2,504,407
Revenue:	$294,069
Institutional purchases:	$760,586
Human resources:	*43 full-time employees*

* This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the CCMD Act) directly employed in delivering this strategic outcome.

Governance and Public Sector Management

OUTCOME:
An unprecedented number of federal Public Service managers accessed the knowledge developed and captured through CCMD's Action-Research Roundtables and Fellowship program.

One of the strengths of a learning organization is in its ability to generate, share and utilize knowledge. CCMD has contributed significantly in this regard, in large part due to the knowledge creation of its Action-Research Roundtables and Fellowship program. The work of these groups has produced publications for public servants to use as tools so that they may better lead, manage and serve in the knowledge age. However, in the areas of governance and public administration, the Centre has not funded a basic research program to develop core capacity in these key areas of public service management over the last few years. Efforts are now underway to develop some expertise and capacity to address this gap in our research efforts.

Action-research

CCMD's action-research program is one of the primary means of creating relevant and timely knowledge. In order to improve the efficiency of the action-research process, a staggered-start was implemented in 2002-2003. The new process provides a more regular flow of information and allows for greater agility in responding to current issues. Every six months three new projects are launched. The first of these cycles focussed on: E-Learning; Official Languages; and Crisis Management.

WHAT IS ACTION-RESEARCH?
Action-research involves practitioners, academics and experts working together over a short time period on immediate and critical management issues in the Public Service. The objective is to provide leading-edge, focussed and practical products that public service managers genuinely value and actively use within their work. The process revolves around the deliberations of a diverse roundtable forum ideally suited for rapidly pooling and scrutinizing knowledge, insights and experiences.

- The *E-Learning Roundtable* was created to produce a resource for managers that includes a definition of e-learning, best practices and lessons learned, a diagnostic tool and examples of e-learning in action.

- The *Official Languages in the Workplace Roundtable* took stock of official language use in the Public Service, clarified basic principles of the *Official Languages Act*, identified and explored best practices, and developed a product for managers' use.

- The *Crisis Management Roundtable* reviewed crisis management processes and the effects on Public Service managers. A reference book to improve crisis and emergency preparedness was developed.

For more information on the Action-Research Roundtables please visit the CCMD Web site at www.ccmd-ccg.gc.ca/research/index_e.html

Two of this past year's products have been developed as online learning courses, to be available in 2003-2004, and the third is in development.

Overall statistics for circulation of these publications were very strong in 2002-2003. Nearly 9,000 print versions of the Roundtable reports were distributed, while over 130,000 downloads of Roundtable Reports were made from the CCMD Web site. These figures represent modest increases over the past fiscal year when taking into account the greater number of products available. For example, in addition to the above numbers, tens of thousands of Roundtable Reports have been viewed via the html option. It is difficult to count the total number of html views, but it is estimated that over the past three years Roundtable product distribution reached over 250,000.

Fellows Program

The Fellows Program involves highly-experienced individuals from the public and private sectors and academia, who come to CCMD for a short time to enrich the Centre through research, study and teaching. By sharing their knowledge and expertise and collaborating on learning, research projects and international programs, they make an invaluable contribution to CCMD and, as a result, to the rest of the Public Service.

Two major publications were produced in 2002-2003, both of which were made available in print and electronic versions: *Relations Between Parliamentary Agencies and the Public Service: New Perspectives* by Georges Tsai; and *The Public Service in Transition - Moving Beyond the Workplace: Exploring Life's Journey* by Dr. James Nininger.

The Academic Fellows program also produced a publication this year by Jacques Bourgault, called *The Contemporary Role and Challenges of Deputy Ministers in the Government of Canada.*

Publications are available at www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/fellows_e.html

Learning

OUTCOME: Through its leadership of innovative networks and the development of horizontal linkages, CCMD advanced efforts to entrench a learning culture in the Public Service and create an environment conducive to lifelong learning.

Learning is increasingly recognized as a lifelong endeavour which is essential to the survival and on going relevance of the Public Service in the knowledge age. The efforts of CCMD, the Learning and Development Committee of deputy ministers (LDC) and the Network of Learning and Development Institutes (NLDI), have contributed to a culture shift that is helping to ensure that the Public Service develop as a learning organization. Through leadership and collaboration, these partnerships have put a solid foundation in place to help create and sustain a learning culture.

Learning and Development Committee

The LDC played a key role in promoting a Public Service-wide learning agenda and encouraging a learning culture in the Public Service. The LDC developed a unique form of accountability by reporting annually on its work, findings and key results. As an exemplary practice, it is attracting international attention: the Committee was a finalist for the Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) International Innovations Award in 2002 for its innovative approach to the Public Service change agenda.

With the help of CCMD, the LDC played a key role in both developing a whole range of innovative learning initiatives and in helping to ensure that these initiatives have the proper momentum to continue well into the future. As indicated in its last *Progress Report*, released June 2003 (available at www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_e.html), the cycle of change initiated by the LDC is nearing completion and the networks, policies and foundations for learning in the Public Service are emerging and taking hold.

Network of Learning and Development Institutes

Building on the successes of the LDC, the NLDI was created to build linkages among executives with general management responsibility for learning and development programs in the Public Service. The Network provides a forum to share expertise, undertake joint research projects on issues of common interest, document and disseminate best practices, and provide a more integrated approach to learning. NLDI has become an essential mechanism to support and better coordinate the efforts of those who serve the learning needs of public servants. In July 2003, the Network of Learning and Development Institutes also released their *Progress Report* (available at www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/NLDI/index_e.html), which outlines their accomplishments and ongoing activities.

University Strategy

Also in partnership with the LDC and NLDI, CCMD developed a University Strategy to strengthen our ability to create, use and benefit from a wider range of knowledge and expertise outside of the Public Service. Similar work is underway to reach out to community colleges. The goal is to build horizontal linkages with universities and community colleges, help develop public administration capacity in Canada, achieve advanced standing for CCMD courses and create seamless learning pathways between the Public Service and schools of public administration.

As part of the Strategy, members of the LDC agreed to meet periodically with the five main Canadian schools of public administration to discuss the state of research in public administration and help advise on research themes. Regional agencies have also agreed to develop a pan-regional university strategy and partnerships. At the individual level, a federal Public Servants-in-Residence Program has been launched. To aid schools of public administration in developing new scholars in the field of public administration and research, a program to mentor young scholars is being designed.

Leadership

OUTCOME:
CCMD supported Public Service managers in the development of their leadership skills through the enhancement of the Centre's leadership expertise and the development of a leadership curriculum.

Executives and managers in the Public Service of Canada face enormous leadership challenges. The traditional hierarchical and directive type of management is no longer appropriate for dealing with Canada's complex, interconnected and emergent knowledge economy. To assist executives and managers of the Public Service of Canada to deal with these challenges, the Centre has developed a suite of leadership courses and learning activities targeted to Public Service management and focussed on key leadership issues in the public sector.

One such event was the National Leadership Conference, *Leading to Serve* in February 2003. The conference raised the profile and importance of leadership and leadership development at all levels in the Public Service. It included international perspectives on leadership and leadership development as well as practical advise on visionary leadership and strategic management.

In order to stay ahead of the curve, CCMD carries out research in support of the Centre's overall approach to leadership development and continued reputation for excellence in this field. The leadership conference was designed to stimulate thinking and raise awareness in these areas. While this was achieved, there is still work to be done in developing a consensus view on leadership and development in the Public Service. The Centre worked to develop Canadian leadership products from practices that are the best in the world and trained Canadians to deliver one of its key leadership courses, *Leading Transitions*, licenced from the Centre for Creative Leadership in the United States.

International Activities

OUTCOME:
Through international engagement, CCMD broadened Canadian knowledge on leading global practices in the areas of governance, public sector management, learning and leadership.

CCMD strengthened its professional capacity to acquire and disseminate knowledge related to such global practices.

In today's global economy, the quality of life for Canadians depends in part on the quality of life of the rest of the world. CCMD International was established to both respond to the global demand for CCMD's learning expertise, and also to create learning opportunities for CCMD on best practices in other parts of the world.

In April 2000, CCMD initiated the Partnership for International Cooperation (PIC) to respond to the international demand for Canadian public sector know-how and best practices. CCMD provides the secretariat to the Partnership and received Treasury Board approval as a three-year pilot project to support the efforts of members (over 40 federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals), to set common policy priorities, exchange information and best practices, and work together on international projects. An evaluation of the pilot project was carried out in April 2003, to be reviewed by the PIC Management Board and the CCMD Board of Governors. In June 2003, the PIC Management Board and the CCMD Board of Governors agreed that, while the work of the partnership is relevant, based on the evaluation results the structure of the initiative was not working and the Partnership would be discontinued.

In 2002-2003, the Presidential Administration of Russia (PAR) identified Canada as the country it wished to partner with to address President Putin's public sector reform program. CIDA, responding to the request from the PAR, negotiated with CCMD and selected CCMD and the Partnership for International Cooperation as the Canadian Executing Agency for the 5-year, $10 million project. The project began in February with an inception mission to Russia which established work plans and objectives for the short and medium terms.

Additional opportunities were given to CCMD to participate in international projects in order to build the capacity of the public sectors in developing countries as part of Canada's foreign and development assistance programs:

- CCMD became a partner to help ENAP Brazil build capacity to be a centre of excellence in public administration, which is a 3 year $1.5 million development project.

- CCMD's expertise in the use of technology for learning was also recognized internationally:

  - *The Inter-American Development Bank:* CCMD developed a Toolkit for E-Government Issues and Impacts.

  - *The World Bank:* CCMD to design and deliver a distance-learning project in Afghanistan.

  - *Government of Mexico:* CCMD to provide expert advice for "E Campus Americas," funded by the Institute for the Connectivity of the Americas.

The activities in the international sphere are evidence that there is an increasing demand for CCMD to participate in development projects and learning events around the world. As a result, a strategic approach to support such projects will need to be developed.

Strategic Outcome Two: KNOWLEDGE TRANSFER

Knowledge creation is a critical step in creating a learning culture, but facilitating its use and ensuring public servants can access and internalize that knowledge is essential to having an impact upon the effectiveness of Public Service management. In 2002-2003, the Centre found new and improved ways of transferring knowledge through its in-class courses, learning events, computer-assisted learning, career development programs and publications.

	RESOURCES USED*
Appropriation:	$8,737,841
Revenue:	$11,448,931
Institutional purchases:	$5,521,265
Human resources:	*96 full-time employees*

* This table includes only direct expenditures and persons (indeterminate and term employees, secondments and those hired under section 15.2 of the CCMD Act) directly employed in delivering this strategic outcome.

Classroom-Based Training and Learning

OUTCOME:
CCMD continued to expand its reach with an increase of nearly 40 per cent more Public Service managers in classroom-based learning experiences than in 2001-2002.

The management of public resources to achieve government objectives offers many challenges to Public Service managers. They must strive for efficiency and effectiveness within complex organizational structures and jurisdictions. CCMD learning programs, events and resources help managers cultivate the skills and know-how to achieve their full potential.

In expanding its reach to all managers of the Public Service, and in seeking to serve both corporate needs and those of individual managers, CCMD continued to work to develop a curriculum of course offerings targeted to leadership, public administration and career development.

Leadership

CCMD advanced its efforts to become a provider of choice to departments and agencies seeking to equip their executives and managers with the leadership skills necessary to serve effectively and deliver government policies and priorities in the knowledge age. The Centre continued to ensure that the courses reflect the leading trends and best practices in leadership development and management education throughout the world. These courses include:

- Foundation courses that assist executives and managers at different levels to begin their leadership development;
- Leading change courses; and,
- Strategy-specific courses connected to explicit Public Service strategies.

To advance as a centre of excellence in public sector leadership and leadership development, and as a knowledge centre for best practices in these areas, in 2002-2003, CCMD implemented two new courses that had been developed and pilot tested in 2001-2002:

- *Leading Scientific Teams* is an experiential, interactive program that helps participants understand and develop the leadership competencies required in the federal S&T work environment.

- Through a policy planning and decision-making framework, *Mikawiwin: Leadership and Aboriginal Affairs* helps managers make policy that works in a Public Service context focussed on Aboriginal affairs. This comprehensive course combines a holistic cross-cultural and principle-centered approach with traditional teachings and wisdom of the Elders, engaging the mental, spiritual, emotional and physical dimensions of growth in the learning experience.

In the course of the past year, the Centre also initiated the design work for a course on values and ethics to support the TBS' Modern Comptrollership learning agenda; revised its leadership coaching programming; and negotiated a Memorandum of Understanding with TBS and Finance Canada to provide a customized leadership development course of the executives and managers in these two organizations.

2002-2003 was a year of continued expansion for CCMD's Public Administration Programs. Adding five new courses for managers and/or executives, the Advanced Management Courses and the Core Curriculum for Managers underwent changes commensurate with the rapidly evolving context of the Public Service.

The Advanced Management courses continued to help build an awareness of the current context of public administration and give executives and managers the opportunity to become familiar with the relationships that federal organizations maintain between themselves and with other entities in the current and future Canadian situation. Three new design products were added to the Advanced Management Courses: *Building Resilience: Concepts and Techniques for Executives*; *Risk Management in the Public Service: an Overview*; and *Marketing in the Public Service*.

The Core Curriculum for Managers also continued to provide a corporate perspective to complement department-specific management training related to missions, mandates and business plans. It remained committed to ensuring that Public Service managers, as a collectivity, benefited from a shared vision, a unity of purpose and a common body of government-specific knowledge. Adding to the six products first launched in 2001-2002, two new courses were designed and launched this past year: *Modern Comptrollership: Concepts and Applications* and *Service Improvement in an E-Government Environment*. The latter course replaces the e-government curriculum concept set out in the Centre's RPP for 2002-2003. After low take-up on the initial offerings of these courses, it was determined that their content would be best integrated into the Core Curriculum offerings.

Career Development

OUTCOME:
Corporate management development programs were refined and revised in a responsive manner, with a view to the future needs of the federal Public Service.

CCMD provided targeted learning activities for deputy ministers, associate deputy ministers, and assistant deputy ministers aimed at enhancing their collective leadership role.

CCMD is helping to build a more solid foundation for the development of public service careers through its support of corporate, departmental, individual and functional community needs for career development.

CCMD supports deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers through targeted programs and initiatives focussing on key Public Service priorities, emerging issues and leadership. CCMD also provides the educational component to participants of the corporate management programs: Accelerated Executive Development Program (AEXDP); Career Assignment Program (CAP); and Management Trainee Program (MTP). In 2002-2003, overall participant days in the educational component of corporate management development programs and programs for deputies, associates, and assistant deputy ministers grew by nearly 40%.

> The new educational component of MTP, designed to be flexible and tailored to client learning needs, enabled participants to develop their knowledge and skills as aspiring managers. CCMD worked closely with The Leadership Network and the Public Service Commission to revamp the program and is preparing to align the educational component with CCMD's Core Curriculum for Managers.

- 2002-2003 also saw significant advancements in Direxion - the educational component of the Career Assignment Program. CCMD offered Direxion to 80 non-CAP participants, in addition to 80 CAP participants. A growing number of departmental and functional community partners chose Direxion as the core curriculum for their management development programs or to prepare their new executive cadre to lead in the knowledge age. Direxion also received advanced standing from a second academic partner, the University of Ottawa, through its Graduate Certificate in Governance. Direxion's first academic partner was Dalhousie University through its Master of Public Administration.

- Work began this past year to develop a learning framework for deputies and associates that recognizes their unique roles in advising Ministers, leading and managing departments, and exercising leadership at the corporate level. Within the framework, learning activities will be developed in conjunction with the CCMD's knowledge creation activities (e.g., in the international and research areas), and will include study tours, seminars and discussion fora. A similar learning framework for assistant deputy ministers is well underway, and a proposal for an ADM Learning Program will emerge from this work.

Learning Events

OUTCOME: CCMD supported managers' knowledge needs and promoted a learning culture in the Public Service through the timely and innovative delivery of Learning Events.

Learning events help facilitate a broad understanding of current issues facing Government, create a dialogue and foster cooperation among public servants. The events bring individuals together to share ideas, learn from one another and discover how best to deliver high-quality, integrated and responsive service to Canadians in the knowledge age. CCMD contributed to the development of the Public Service as a learning organization by offering a wide variety of learning events from armchair discussions and conferences to thematic series and workshops, all of which are developed and custom-designed to provide just-in-time learning.

For the second year in a row, CCMD, in partnership with the Learning and Development Committee and the Network of Learning and Development Institutes, organized The Learning Summit. This year's conference addressed the importance of leveraging knowledge and learning for results through the theme of *Knowledge in Motion - Learning to Hi-Performance*. The Summit attracted over 400 participants from across the Public Service, an increase of over 50% from the previous year.

Building on the success of the Learning Summit, the first ever National Leadership Conference took place. As noted, the intent of the conference was to raise the profile and importance of leadership and leadership development at all levels in the Public Service; identify further learning needs; to celebrate being a leader in the Public Service of Canada; and to build community and share best practices. There were 475 participants in the event who had the opportunity to discover the various qualities that go into being an effective leader, hear international perspectives on leadership and leadership development, and obtain practical advice on visionary leadership and strategic management.

This past year, CCMD also sought to have an impact upon managers at all levels of the Public Service of Canada by offering high quality programming across the country through both live and via webcasting, videoconferencing and business television.

- The number of learning events grew from 97 to 123, including 16 major conferences, 42 workshops, 18 thematic events, 9 special events and 38 armchair discussions.

- The total number of participants in CCMD learning events in all regions of the country increased by 40 per cent (from 7, 600 to over 11, 000), offered on a cost-recovery basis.

Participants at CCMD events consistently rated the relevance of topics, expertise of speakers, style of presentations and overall quality of events with highest praise.

Self-Learning and Computer-Assisted Learning

OUTCOME: Through the evolution of Campus-E into a component of the new Campus*direct*, CCMD continued to heighten the accessibility of knowledge and learning opportunities to Public Service managers.

New technologies have fundamentally changed the way we live and work and are ultimately transforming the way we go about learning. Self-learning and computer-assisted learning are approaches to acquiring knowledge and skills that have become a mainstay of modern professional development.

Campus-E

As part of its mandate to support the continued learning of leaders in the Public Service, CCMD created Campus-E, a library of on-line courses that covers the subject areas of leadership, managing human performance, strategic planning, risk management, and leading. These on-line courses augmented existing CCMD offerings and increased the convenience of knowledge and learning opportunities available to managers. The Campus-E library received a gold medal in the category of "Managing the Human Dimensions of E-Government" at the 2002 Government Technology exhibition.

After one year of operation, Campus-E continued to support about 1,000 members, some on the basis of customized packages and others as full package subscribers. However, revenues generated were less than anticipated. As indicated in CCMD's 2002-2003 RPP, the difficulty in sustaining a viable e-learning system is that the cost-per user of computer-assisted courses falls dramatically with the number of licences purchased, but it is the individual learners and departments who accrue the benefits, while the financial risk is borne by the service provider. As a result, CCMD worked with the Treasury Board Secretariat to find ways to maximize cost-effectiveness by capturing the economies of scale at the Public Service-wide level that can be achieved through coordinated purchases, which lead to the development of a wider-scale e-learning pilot project.

Campusdirect

In December 2002, on behalf of the Treasury Board Secretariat, CCMD received Treasury Board approval and funding to launch a Public Service wide e-learning project ($10 million over 3 years). The goal of this project was to create a single window on-line learning resource that would integrate the services of learning providers across the Public Service and provide ready access to low cost learning products.

Under the leadership of the Network of Learning and Development Institutes, who took on the role of steering committee to oversee the project, the work of the CCMD team and the contribution of the project's working groups, Campus*direct* was officially launched on April 28, 2003.

The pilot test includes a learning portal to provide employees with information on in-class and on-line learning opportunities, self-assessment tools, assistance in developing learning plans, and a library of on-line learning resources. It will also include the capacity to manage individual learning plans, deliver e-learning courses and keep track of learning progress.

Consulting Services

OUTCOME:
Consulting services capability was developed and deployed with a view to :

- Providing client departments and agencies with advice and guidance in learning matters; and
- Managing government-wide learning projects on behalf of central agencies or large departments.

CCMD developed and implemented Consulting Services processes, systems and tools to provide integrated and flexible guidance to departments and agencies on how to use learning and to assist them in developing into learning organizations.

Under the government-wide project management role of its mandate, Consulting Services undertook to manage a three year project, initiated by TBS. The modern comptrollership learning strategy and project, a partnership with the Modern Comptrollership Office of the Treasury Board Secretariat is a $1.8 million undertaking aimed at providing departments and agencies with the complete range of learning activities needed to support them in the implementation of modern management culture, processes and systems within their organizations. This very successful initiative will, by March 31, 2004 have provided the full spectrum of learning options to managers and specialists of all ranks in Ottawa and in the regions, in total more than 100 offerings to at least 6,000 participants (excluding e-learning).

Strengthening CCMD's Service Capacity

OUTCOME:
In strengthening financial management systems and technological infrastructure, the Centre improves its ability to deliver streamlined and timely service to managers.

As an organization experiencing high growth over the last few years, the Centre has had the challenge of ensuring its internal capacity is strengthened to meet new and increasing demands. These efforts are guided by the need to develop a more comprehensive approach to modern management principles and practices to ensure there is a link between strategic outcomes and the resources to procure them. To date the work has focussed on improving financial management processes, as well as standardizing business processes and investing in our systems. The Centre is working to also address broader management issues and strengthen operational policies. For example, an internal approach to intellectual asset management and copyright policy was finalized in April 2003. Information management and information technology continue to pose challenges to the organization. Efforts are ongoing to streamline registration processes and consolidate information management.

Human Resources has helped meet internal capacity challenges by facilitating the recruitment of employees with the skills needed to deliver on the Centre's plans. A new employee orientation program was designed and components delivered in 2002-2003 connecting employees to the mission and facilitating their induction to the organization. CCMD employees were supported in their own learning and development through investments in new knowledge and skills acquisition, community learning events and through the preparation of learning plans. While much has been accomplished in strengthening the framework for people management at CCMD, work remains to update human resource policies, support modernization objectives and streamline selected human resource processes, particularly in light of the Centre's growth.

In August 2002, the previous year's *Report: Assessment of Financial Management: Canadian Centre for Management Development* was updated. Twenty-three of the original recommendations were implemented. One recommendation was set aside as the cost of implementation would outweigh the benefits. The CCMD Board of Governors approved a business planning and budgeting framework. A multi-year financial planning model was developed and used during the business planning exercise for 2003-2004. The financial system and sub-systems have been integrated and have the ability to transfer information electronically. Training for managers and staff has been offered to improve the use of the tools that have been developed. This has improved the ability to deliver timely service to clients as the financial impact of decisions can be forecasted and tracked on an on-going basis.

Annex A: Financial Performance

FINANCIAL TABLE 1 — SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS

This table explains the way Parliament votes resources to CCMD. The first line refers to the appropriation voted on an annual basis. The second line is a statutory appropriation and refers to cost-recovery activities; the amount shown can only be spent upon earning the equivalent amount in revenue. As revenue forecasts change throughout the year, the authority correspondingly changes. Finally, the third line refers to the Employer's Contributions to Employee Benefit Plans, which is a fixed percentage of the Centre's salary costs.

Financial Requirements by Authority ($ thousands)				
		2002-2003		
Vote	**Canadian Centre for Management Development**	Total Planned Spending	Total Authorities (note 1)	Total Actual Spending
15	Operating expenditures (note 2)	25218	35209	32349
n/a	Capital expenditures	-	-	-
15	Grants and Contributions	175	175	170
(S)	Minister of XXX - Salary and motor car allowance	-	-	-
(S)	as required	-	-	-
	Total Department	25393	35384	32519

Note 1: Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.
Note 2: Includes contributions to employee benefit plans.

The main difference between total planned and total authorities is explained as follows:

E-Learning project	2000
Modern Comptrollership	2000
Collective Agreements	1000
Additional revenues	4000
Carry Forward from 2001-2002	1000

FINANCIAL TABLE 2 — COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

This table explains the way resources outlined in Table 1 were used by CCMD. It also shows the net cost of the Program to the Crown by adding the cost of services provided to CCMD free of charge by other departments, such as space provided by Public Works and Government Services Canada.

Departmental Planned versus Actual Spending ($ thousands)			
	2002-2003		
Business Line	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
FTEs	177	210	207
Operating	25218	35209	32349
Capital	-	-	-
Grants & Contributions	175	175	170
Total Gross Expenditures	25393	35384	32519
Less:			
Respendable Revenues (note 1)	-	-	-4243
Total Net Expenditures	25393	35384	36762
Other Revenues and Expenditures	-		-
Non-respendable Revenues (note 2)	-7500	-7500	-7500
Cost of services provided by other departments	2016	2451	2451
Net Cost of the Program	19909	30335	31713

Note 1: Formerly "Revenues Credited to the Vote". In some cases, respendable revenues can also include the statutory item.

Note 2: Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues" (GGR).

FINANCIAL TABLE 3 — HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING TO ACTUAL SPENDING

This table provides an historical perspective on the use of resources by CCMD. The increased spending over the years results from the tenfold expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost-recovery basis.

Historical Comparison of Department Planned versus Actual Spending ($ thousands)					
			2002-2003		
Business Line	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Canadian Centre for Management Development	24005	26893	25393	35384	32519
Total	24005	26893	25393	35384	32519

FINANCIAL TABLE 4 — RESPENDABLE REVENUES PURSUANT TO SECTION 29.1 (1) OF THE *Financial Administration Act*

This table compares forecast and actual revenues for CCMD. Again, the increased revenue-generating activities over the years results from the expansion in the client base of the Centre and increased program offerings.

Revenues ($ thousands)					
			2002-2003		
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Respendable Revenues					
Canadian Centre for Management Development					
Unplanned	6177	8579	-	-	4243
Total Respendable Revenues	6177	8579	-	-	4243
Non-Respendable Revenues					
Canadian Centre for Management Development	-	-	7500	7500	7500
Unplanned	-	-	-	-	-
Total Non-Respendable Revenues	-	-	7500	7500	7500
Total Revenues	6177	8579	7500	7500	11743

The Canadian Centre for Management Development received for the first time in 2002-2003 an authority for an amount of $7.5 million of non respendable revenue. In addition, the CCMD produced an additional $4.2 million of revenues. This increase is explained by the expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost recovery basis.

FINANCIAL TABLE 5 — TRANSFER PAYMENTS

This table provides an historical perspective on how much was transferred by CCMD to other organizations over the years. The intention of this small contributions fund is for the Centre to support the activities of others, such as the Institute for Public Administration of Canada, which are working towards the same goals.

Transfer Payments ($ thousands)					
			2002-2003		
Canadian Centre for Management Development	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending	Total Authorities	Actual
GRANTS					
Grant 1	-	-	-	-	-
Total Grants	-	-	-	-	-
CONTRIBUTIONS					
Contribution 1	173	154	175	175	170
Total Contributions	173	154	175	175	170
Total Transfer Payments	173	154	175	175	170

This table provides an historical perspective on transfer payments by CCMD to other organizations over the years. This contribution is to support other organizations such as the Institute for Public Administration of Canada who is doing research in public administration.

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Nº de catalogue BT31-4/21-2003
ISBN 0-660-62362-5

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* : *Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

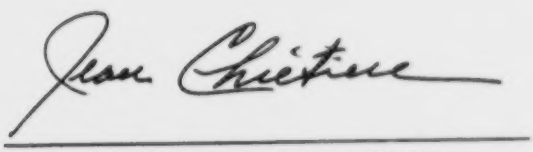
Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

CENTRE CANADIEN DE GESTION

Rapport sur le rendement

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT
LE 31 MARS 2003



Le très honorable Jean Chrétien
PREMIER MINISTRE DU CANADA

TABLE DES MATIÈRES

Message du Premier ministre	**1**
Contexte : Le milieu de travail du CCG	**2**
Cadre de rendement	**4**
Réalisations	
Premier résultat stratégique : création du savoir	**7**
Deuxième résultat stratégique : transmission du savoir	**14**
Renforcer la capacité du CCG à servir	**21**
Annexe A: Rendement financier	**23**

MESSAGE DU PREMIER MINISTRE

De nos jours, la prospérité d'un pays est tributaire de sa capacité à demeurer à la fine pointe de la révolution du savoir. Le Canada a relevé ce défi : il est resté à l'avant-garde par un programme favorisant l'innovation et par ses investissements dans l'acquisition de connaissances et de compétences au profit de sa population. Le maintien de cet engagement pour l'apprentissage continu est cependant essentiel à la conservation de son avance.

La fonction publique du Canada n'a pas échappé aux efforts déployés. Le gouvernement canadien s'est engagé envers ses citoyens à contribuer à la définition des compétences et des ressources nécessaires à la promotion et le maintien de l'apprentissage en milieu de travail, et la fonction publique est inextricablement liée à ce but. C'est, pour une large part, grâce à notre capacité à promouvoir une culture de l'apprentissage continu que, ensemble, nous atteindrons les résultats attendus par les Canadiens.

L'épanouissement de la fonction publique comme organisation apprenante aura une profonde incidence sur la réussite du Canada. Un engagement en faveur de l'apprentissage et, par le fait même, de l'établissement d'une organisation apprenante, est aussi une promesse de mieux servir le Canada et ses citoyens en cette ère du savoir.

Pour aider les fonctionnaires à mieux faire face à tous ces défis, le Centre canadien de gestion continuera de répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage continu, de formation et de perfectionnement professionnel.

Grâce à la nouvelle *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*, annoncée par le Conseil du Trésor en mai 2002, et à un projet de loi visant à moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale, déposé devant le Parlement en février 2003, tous les éléments seront en place pour aider la fonction publique du Canada à continuer sur sa lancée.

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur le rendement* du Centre pour l'exercice 2002-2003.

CONTEXTE : LE MILIEU DE TRAVAIL DU CCG

L'ère du savoir n'est pas un événement futur auquel nous devons nous préparer : nous y sommes déjà. Le Canada est resté à l'avant-garde par un programme favorisant l'innovation et par ses investissements dans l'acquisition de connaissances et de compétences au profit de sa population, pour que celle-ci relève les défis et saisisse les occasions que lui offre l'ère du savoir. À titre d'organisation se consacrant à satisfaire les besoins des Canadiens et de leur gouvernement, la fonction publique s'est toujours efforcée de garder au cœur de ses préoccupations l'acquisition de connaissances et de compétences ainsi que l'innovation. Ce faisant, elle s'est rapprochée à grands pas de son objectif visant à promouvoir l'apprentissage continu dans l'ensemble de sa structure.

Le Centre canadien de gestion (CCG) a toujours agi comme un partenaire dans la création de cette culture de l'apprentissage continu en veillant à répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage et de perfectionnement et en établissant les aptitudes que doivent acquérir les cadres de la fonction publique. Le CCG est déterminé à tout mettre en œuvre pour que les fonctionnaires disposent des outils nécessaires pour relever les défis de l'ère du savoir, et ce, dans un environnement en perpétuel changement, où la fonction publique elle-même évolue. Les données démographiques tendent à démontrer que les nouveaux fonctionnaires graviront les échelons plus rapidement que par le passé, un phénomène qui pourrait être à l'origine de lacunes dans la base des connaissances communes à leur transmettre. La relève est recherchée dans un milieu plus diversifié sur les plans culturel et ethnique, et les nouveaux fonctionnaires comme les plus expérimentés travailleront dans un milieu reflétant une telle diversification.

Comme il est le seul organisme fédéral destiné à répondre aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, le CCG est un point de référence pour les cadres désireux d'améliorer leurs compétences et de se préparer à leur avancement professionnel. Conscient de ce rôle, le CCG s'efforce de rehausser la capacité intellectuelle de la fonction publique dans des secteurs comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, de renforcer les atouts que possèdent déjà les gestionnaires de la fonction publique et de répondre à leurs besoins d'apprentissage.

En 2002-2003 s'achevait un autre exercice sous le signe de la croissance au Centre, qui, fort des réalisations antérieures, a été en mesure d'offrir davantage de services aux apprenants. Le CCG a accompli cela dans un milieu où l'on accorde toujours plus d'importance à l'apprentissage :

- C'est en mai 2002 que le Conseil du Trésor a lancé la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*, une première dans la fonction publique fédérale. Cette politique établit un cadre pour la création d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique. Elle est le reflet d'un large consensus à l'échelon fédéral des mesures qu'il faudra prendre pour devenir et maintenir une organisation apprenante et contribuer au Programme axé sur les connaissances et l'apprentissage pour les Canadiens.

- Le *Discours du Trône* de 2002 reconnaissait d'emblée que « le savoir est le moteur de la nouvelle économie » et que « l'économie du XXI[e] siècle aura besoin de travailleurs qui renouvelleront constamment leurs connaissances et qui sauront faire face aux changements et s'y adapter ».

- Lors du Sommet de l'apprentissage, tenu en novembre 2002, la présidente du Conseil du Trésor faisait valoir l'importance de se doter d'un programme d'orientation pour offrir aux nouveaux employés des occasions d'apprentissage structurées et les informer des valeurs de la fonction publique, de leurs droits et obligations ainsi que du fonctionnement général du gouvernement.

- La présidente du Conseil du Trésor a aussi insisté sur le besoin d'assurer une formation obligatoire aux gestionnaires de tous les niveaux, à la fois au Sommet de l'apprentissage et pendant la Conférence sur le leadership, en février 2003.

- En décembre 2002, le Conseil du Trésor a approuvé l'élaboration et l'essai pilote de services d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique pour aider à surmonter quelques-uns des principaux obstacles à l'apprentissage.

- En février 2003, la présidente du Conseil du Trésor a procédé au lancement officiel du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage, qui a pour but d'encourager l'expérimentation et l'innovation dans la fonction publique. Ce projet pilote de deux ans qu'a conçu le Comité sur l'apprentissage et le développement (comité de sous-ministres autorisé en partie à assumer un rôle consultatif dans le façonnement et la coordination d'une méthode unifiée d'apprentissage) est financé par vingt-sept ministères et organismes fédéraux, qui y ont consenti plus d'un million de dollars au total.

Le Centre occupe une position de choix pour donner suite à ces vastes efforts visant à promouvoir l'apprentissage dans la fonction publique. On a déjà amorcé la réflexion quant au programme de formation obligatoire que devront suivre les gestionnaires, y compris à un éventuel volet d'orientation. Grâce à une collaboration impressionnante et à des initiatives complémentaires, on a pu procéder au lancement de Campus*direct* (portail d'apprentissage électronique ouvrant la voie à une vaste collection d'outils et de ressources d'apprentissage électronique) à la fin de cette période de référence (avril 2003). De plus, dès l'annonce de sa mise sur pied, le secrétariat du Fonds de stimulation pour l'innovation par l'apprentissage a reçu des centaines de propositions de la part de fonctionnaires imaginatifs quant aux moyens d'innover et à l'exploration de nouvelles méthodes de travail dans la fonction publique.

CADRE DE RENDEMENT

Le Centre canadien de gestion remplit sa mission *en créant un savoir* propre à combler les besoins d'apprentissage de la fonction publique du Canada et *en transmettant ce savoir* à ceux qui servent les Canadiens. Les résultats stratégiques énoncés, en octobre 2000, dans la Structure de responsabilité, de rapport et de rendement révisée du Centre sont résumés ci-dessous.

Engagements du Centre canadien de gestion		
	Offrir aux Canadiens :	**Ce qui se manifestera par :**
Création du savoir	• Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.	• La participation d'universitaires reconnus et de grands penseurs au programme de recherche et aux réseaux de recherche-action du CCG. • La demande nationale et étrangère des produits de recherche et d'apprentissage conçus par le CCG. • Un statut international à titre de centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public, en apprentissage et en leadership.
Transmission du savoir	• Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.	• Des programmes et des services qui répondent bien aux besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière d'acquisition de compétences et de connaissances. • La satisfaction des gestionnaires de la fonction publique et des participants envers les produits et services offerts par le CCG, tels les cours, les activités, les conférences et les réseaux d'apprentissage. • La reconnaissance du rôle de l'apprentissage dans l'amélioration du rendement des gestionnaires et dans la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels.
Responsabilité : Vice-président de la Coopération internationale; directeurs généraux des services suivants : Programmes de développement de carrière, Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur, Programmes d'apprentissage corporatif, Événements d'apprentissage, Politiques, stratégie et communications, Programmes d'administration publique et Recherche et planification stratégiques.		

Sont décrites ci-dessous, en fonction des résultats stratégiques établis et du *Rapport sur les plans et les priorités* de 2002-2003, les réalisations du Centre pour l'exercice 2002-2003.

Cette année, par des activités de création du savoir aux échelles nationale et internationale, le CCG s'est employé à polir sa réputation de centre d'expertise de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public. La valeur de ces activités s'est accrue en 2002-2003 du fait qu'un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique ont profité des programmes de formation en classe, de l'apprentissage en direct et des événements d'apprentissage du CCG.

Évaluation de notre travail

Le Centre canadien de gestion s'est engagé à améliorer sans cesse ses activités d'apprentissage et de perfectionnement. À cette fin, il recueille des opinions sur la pertinence de ses programmes et de ses services : Qu'a-t-on appris? Cette expérience a-t-elle été utile? Les comportements ont-ils changé grâce à cette intervention? L'apprentissage a-t-il été appliqué en milieu de travail?

Le CCG examine habituellement ces questions au moyen de rétroactions auprès de sa clientèle. Des données sont couramment recueillies par divers moyens : sondages, entrevues et groupes de discussion. Les réactions aux programmes du Centre pour l'apprentissage en classe ont été recueillies et analysées par un organisme indépendant, Conseils et Vérification Canada. L'an dernier, le CCG a intégré à sa Direction des services à la clientèle des fonctions pour faire évaluer ses services par les apprenants. De plus, pour améliorer la cohérence et la comparabilité des données de rétroaction recueillies, le CCG a élaboré un formulaire de sondage similaire pour toutes les activités d'apprentissage (comportant des modifications s'il s'agit d'activités à court terme), ce qui fera considérablement augmenter le nombre d'évaluations effectuées. Le système sera en place au cours de la prochaine période de référence (2003-2004).

Comme le soulevait le rapport de l'an dernier, les effets à long terme ou secondaires des programmes d'apprentissage sont plus difficiles à cerner, et c'est la tâche à laquelle s'emploie le CCG. Lorsqu'on tente d'évaluer la qualité des services auprès des apprenants, il faut garder à l'esprit que :

- Le Centre sert les Canadiens *indirectement* : en comblant les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction pulbique, il contribue à renforcer la capacité de l'organisation à servir les Canadiens.

- Le Centre contribue activement à l'évolution à long terme de la culture organisationnelle en favorisant et en préconisant une *culture de l'apprentissage* dans la fonction publique du Canada.

Même si le soutien des activités est essentiel, on ne connaît pas encore de moyens efficaces pour mesurer les effets directs de ces interventions tant sur la qualité des services offerts aux Canadiens que sur le rendement des gestionnaires.

Dans le peaufinage et la mise en œuvre du cadre d'évaluation du CCG, il faudra trouver le juste équilibre entre la collecte de données fiables pour la gestion des programmes et l'élaboration d'indicateurs abordables, liés aux résultats, pour rendre compte du rendement. La recherche de cet équilibre fait l'objet d'une réflexion constante.

Réalisations

Premier résultat stratégique : CRÉATION DU SAVOIR

RESSOURCES UTILISÉES*	
Crédit parlementaire :	2 504 407 $
Recettes :	294 069 $
Inscriptions multiples :	760 586 $
Ressources humaines :	*43 employés à temps plein*

Pour demeurer un centre d'excellence dans l'ère du savoir, il importe de se tenir au courant des faits de l'heure et des pratiques exemplaires, de prévoir les événements incitant au changement et d'élaborer des options pour composer avec eux. Ce sont des exigences que le CCG reconnaît. En 2002-2003, il a pu garantir aux Canadiens un centre d'excellence de réputation mondiale en matière de gouvernance, de gestion du secteur public, d'apprentissage, de leadership et d'organisation d'activités à l'étranger.

* Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à la réalisation de ce résultat stratégique.

Gouvernance et gestion du secteur public

RÉSULTAT
Un nombre sans précédent de gestionnaires de la fonction publique fédérale ont bénéficié des connaissances que les tables rondes de recherche-action du CCG et le programme de collaborateurs émérites ont permis de rassembler et de canaliser.

L'une des forces d'une organisation apprenante réside dans sa capacité à produire, à partager et à utiliser le savoir. Le CCG s'est illustré en ce sens, surtout grâce au savoir généré dans le cadre de ses tables rondes de recherche-action et de son programme de collaborateurs émérites. Les réflexions apportées au cours de ceux-ci ont donné lieu à des publications que les fonctionnaires gagnent à utiliser pour mieux diriger, gérer et assumer leurs fonctions dans l'ère du savoir. Par contre, dans les secteurs de la gouvernance et de la gestion du secteur public, le Centre n'a pas financé de programme de recherche fondamentale en vue d'élaborer la capacité essentielle dans ces domaines clés de la gestion de la fonction publique au cours des dernières années. On a déjà amorcé des efforts en vue de développer une certaine expertise et la capacité voulue pour combler cette lacune dans nos travaux de recherche.

La recherche-action

L'un des principaux moyens à la portée du CCG pour créer un savoir pertinent en temps opportun est son programme de recherche-action. Afin d'améliorer l'efficacité de ce processus, on a opté pour un départ échelonné en 2002-2003. La diffusion de l'information est ainsi plus régulière, et on bénéficie d'une plus grande souplesse pour réagir aux questions d'actualité. Trois nouveaux projets sont lancés tous les six mois. Le premier cycle de recherche-action est axé sur l'apprentissage électronique, les langues officielles et la gestion des crises.

QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE-ACTION?

La recherche-action rassemble, pour une courte période de temps, des praticiens, des universitaires et des experts qui se penchent sur des questions cruciales et pressantes aux yeux des gestionnaires de la fonction publique. L'objectif de cet exercice consiste à fournir des produits pratiques d'avant-garde, bien ciblés, en lesquels les gestionnaires de la fonction publique auront confiance et qu'ils n'hésiteront pas à utiliser dans l'exercice de leurs fonctions. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une table ronde composée de membres de tous les secteurs — tribune idéale pour réunir et approfondir rapidement des connaissances, des expériences et des perspectives.

- La *Table ronde sur l'apprentissage électronique* a été créée dans le but de produire des ressources à l'intention des gestionnaires, notamment une définition de l'apprentissage électronique, des pratiques exemplaires et des leçons tirées d'expériences passées, un outil de diagnostic et des exemples concrets d'apprentissage électronique.

- La *Table ronde sur les langues officielles en milieu de travail* a fait le bilan du recours aux langues officielles dans la fonction publique, précisé certains principes de base de la *Loi sur les langues officielles*, cerné et sondé des pratiques exemplaires en ce sens et conçu un produit à l'intention des gestionnaires.

- La *Table ronde sur la gestion des crises* a examiné les méthodes de gestion des crises ainsi que leurs répercussions sur les gestionnaires de la fonction publique. Elle a permis l'élaboration d'un guide de référence pour mieux se préparer aux situations de crise et d'urgence.

Pour plus d'information sur les Tables rondes de recherche-action, prière de visiter le site Web à www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/index_f.html.

Deux des produits de l'an dernier ont pris la forme de cours qui seront offerts en direct, en 2003-2004, alors qu'un troisième est en élaboration.

Les statistiques globales relatives à la diffusion de ces publications étaient très élevées en 2002-2003. Près de 9 000 versions imprimées des rapports de table ronde ont été distribuées, en plus de 130 000 téléchargements faits à partir du site Web du CCG. Ces chiffres représentent cependant une augmentation minime par rapport à l'année précédente, si l'on tient compte du fait que l'offre de produits est beaucoup plus considérable. Par exemple, outre les chiffres ci-dessus, des dizaines de milliers de rapports produits lors de tables rondes ont été consultés en format html. S'il est difficile de connaître le nombre exact de telles consultations, on estime que, au cours des trois dernières années, la distribution des produits issus de tables rondes était supérieure à 250 000 exemplaires.

Programme de collaborateurs émérites

Le programme de collaborateurs émérites fait appel à des personnes très expérimentées des secteurs public et privé ou du monde universitaire, qui séjourneront pendant une courte période au CCG pour en enrichir la réflexion par leur recherche, leurs études et leur enseignement. En partageant ainsi leurs connaissances générales et spécialisées et en collaborant à divers projets d'apprentissage et de recherche ou à des programmes internationaux, ils apportent une contribution inestimable au CCG et, au bout du compte, à l'ensemble de la fonction publique.

Deux publications importantes ont été imprimées et produites en version électronique en 2002-2003 : *Les rapports entre les agences parlementaires et la fonction publique : un nouveau regard*, par Georges Tsaï; *La fonction publique en transition — Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur l'après-carrière*, par James Nininger.

Le programme de collaborateurs émérites a aussi donné lieu à une autre publication cette année, par Jacques Bourgault, intitulée *Le rôle et les défis contemporains des sous-ministres du Gouvernement du Canada.*

On peut se procurer les publications à
www.ccmd-ccg.gc.ca/research/publications/fellows_f.html

Apprentissage

RÉSULTAT
Par son leadership au sein de réseaux innovateurs et dans l'élaboration de liens horizontaux, le CCG a fait progresser les efforts visant à doter la fonction publique d'une culture de l'apprentissage et à établir un climat propice à l'apprentissage permanent.

L'apprentissage est de plus en plus reconnu comme l'entreprise de toute une vie, essentielle à la survie de la fonction publique et au maintien de sa pertinence à l'ère du savoir. Les efforts déployés par le CCG, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD) et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement (RIAP) ont contribué à l'actuel changement de mentalité grâce auquel la fonction publique s'épanouit comme organisation apprenante. Par le leadership qu'ils exercent et leur collaboration, ces partenariats ont fourni des fondations solides à l'établissement et au maintien d'une culture de l'apprentissage.

Comité sur l'apprentissage et le développement

Le CAD a joué un rôle de premier plan dans la promotion d'un programme d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique et dans la transmission d'une culture de l'apprentissage. Il a fait sien un processus unique de responsabilisation en rendant compte de ses activités, de ses conclusions et de ses principaux résultats tous les ans. Pratique exemplaire en soi, il attire l'attention internationale : le CAD était parmi les finalistes d'un prix récompensant les innovations internationales par la *Commonwealth Association for Public Administration and Management* (*CAPAM*), en 2002, pour l'approche novatrice qu'il a proposée en vue de renouveler la fonction publique.

Avec l'aide du CCG, le CAD a également beaucoup contribué à la préparation d'un vaste éventail de projets d'apprentissage originaux, tout en veillant à ce que ces projets continuent d'aller de l'avant. Comme le précise son dernier *Rapport provisoire*, publié en juin 2003 (et disponible à www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/index_f.html), le cycle de changements amorcé par le CAD est presque complété et les réseaux, politiques et fondements d'apprentissage dans la fonction publique apparaissent et prennent racine.

Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement

Inspiré par les succès du CAD, le RIAP a reçu pour mission d'établir des liens entre les cadres responsables de l'administration générale des programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés à la fonction publique. Il fournit une tribune pour partager les connaissances, entreprendre des projets conjoints sur des sujets d'intérêt commun, documenter et diffuser les pratiques exemplaires, et proposer une méthode d'apprentissage plus intégrée. Le RIAP est devenu un mécanisme essentiel au soutien et à la coordination améliorée des efforts de ceux qui comblent les besoins d'apprentissage des fonctionnaires. En juillet 2003, le RIAP diffusait également son *Rapport provisoire* (et disponible à www.ccmd-ccg.gc.ca/ldc/NLDI/index_f.html), dans lequel sont présentées ses réalisations et ses activités permanentes.

Stratégie de partenariat avec les universités

Encore une fois en partenariat avec le CAD et le RIAP, le CCG a élaboré une stratégie ciblée sur les universités pour renforcer sa capacité à créer et à utiliser des connaissances générales et spécialisées d'une plus grande diversité, générées à l'extérieur de la fonction publique, et mettre à profit celles-ci. Un travail semblable a été entrepris à l'égard des collèges communautaires. Le but consiste à établir des liens horizontaux avec des universités et des collèges, à renforcer la capacité d'administration publique au Canada, à obtenir une plus vaste reconnaissance pour les cours du CCG et à ouvrir des parcours d'apprentissage uniformes entre la fonction publique et les écoles d'administration publique.

Dans le cadre de cette stratégie, les membres du CAD ont convenu de rencontrer à intervalles réguliers les représentants des cinq grandes écoles canadiennes d'administration publique afin de discuter de l'état de la recherche dans leur domaine et d'obtenir leur avis sur divers sujets. Des organismes régionaux ont également accepté de participer à l'élaboration de partenariats régionaux. Par ailleurs, un programme de résidence destiné aux employés de l'État a été lancé. Enfin, pour aider les écoles d'administration publique à former de nouveaux chercheurs, on est en train de concevoir un programme de mentorat.

Leadership

RÉSULTAT
Le CCG a appuyé les efforts des gestionnaires de la fonction publique pour développer leurs compétences en leadership en améliorant son expertise sur ce plan et en élaborant un programme de cours sur le leadership.

Les cadres supérieurs et les gestionnaires de la fonction publique du Canada sont confrontés à des défis de taille. L'approche hiérarchique et directive de la gestion traditionnelle n'est plus pertinente dans la nouvelle économie du savoir complexe et interreliée du Canada d'aujourd'hui. Dans le but de les aider à relever ces défis, le Centre a élaboré une série de cours et d'activités d'apprentissage à leur intention sur les principaux enjeux liés au leadership dans le secteur public.

Un événement comme la Conférence nationale sur le leadership (« Le leadership au service du Canada »), tenue en février 2003, va dans ce sens. On y a insisté sur l'importance du leadership et du perfectionnement du leadership à tous les échelons de la fonction publique. De plus la conférence a permis de connaître ce qui se faisait à l'échelle internationale dans le domaine, en plus de fournir des conseils pratiques sur le leadership visionnaire et la gestion stratégique.

Pour demeurer en tête du peloton, le CCG se consacre à des activités de recherche en harmonie avec l'approche globale qu'il a adoptée pour le perfectionnement du leadership et la conservation de sa réputation d'excellence dans le domaine. La Conférence nationale sur le leadership avait pour but de stimuler la réflexion et de sensibiliser ses participants à ces enjeux. Malgré cette réalisation, il reste beaucoup à accomplir pour développer un consensus sur le leadership et le perfectionnement dans la fonction publique. Le Centre a également travaillé à la conception de produits canadiens sur le leadership à partir de pratiques exemplaires exercées dans le monde entier. Il a formé des Canadiens afin qu'ils puissent présenter l'un de ses principaux cours dans le domaine, « Le leadership en période de transition », dont il a obtenu les droits de diffusion du *Centre for Creative Leadership,* des États-Unis.

Activités internationales

RÉSULTAT
Par son engagement sur la scène internationale, le CCG a élargi le champ des connaissances canadiennes sur les pratiques mondiales de pointe dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du secteur public, de l'apprentissage et du leadership.

Le CCG a renforcé sa capacité professionnelle d'acquérir et de diffuser les connaissances liées à ces pratiques mondiales.

Dans cette économie planétaire, la qualité de vie des Canadiens dépend en grande partie de celle que connaît le reste du monde. Le Programme international du CCG a été créé dans le double but de répondre à la demande mondiale pour ses produits spécialisés dans le domaine de l'apprentissage et de susciter des occasions d'apprentissage au profit du CCG à partir des pratiques exemplaires exercées dans d'autres pays.

En avril 2000, le CCG mettait sur pied les Partenaires pour la coopération internationale (PCI) dans le but de répondre à la demande pour le savoir-faire et les pratiques exemplaires du secteur public canadien. Le CCG fournit un secrétariat au PCI, notamment grâce à l'approbation par le Conseil du Trésor de son projet pilote de trois ans visant à appuyer les efforts des membres de cet organisme (plus de 40 ministères et organismes fédéraux, d'institutions parlementaires et de tribunaux), à établir des priorités stratégiques communes, à échanger de l'information et des pratiques exemplaires et à collaborer à la mise en œuvre de projets internationaux. On a procédé à l'évaluation du projet pilote en avril 2003, que le conseil de gestion du PCI et le conseil d'administration du CCG examineront à leur tour. En juin 2003, le conseil de gestion du PCI et le conseil d'administration du CCG ont convenu que, bien que le travail du partenariat soit pertinent, le partenariat serait dissous en raison des résultats de l'évaluation qui concluaient que la structure de l'initiative ne fonctionnait pas.

En 2002-2003, l'Administration présidentielle de la Russie (APR) pointait le Canada comme le pays avec lequel elle souhaitait établir un partenariat pour mener à bien la réforme du secteur publique déclenchée par le président Poutine. En réponse à cette invitation de l'APR, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a entrepris des négociations avec le CCG pour que, de concert avec le PCI, il agisse comme l'organisme d'exécution canadien dans ce projet quinquennal d'une valeur de 10 millions de dollars. Le projet a débuté en février, ponctué par une mission de mise en route en Russie afin d'établir les plans et les objectifs de travail à court et à moyen terme.

Le CCG a profité d'autres occasions de participer à des projets internationaux en vue de renforcer la capacité du secteur public dans les pays en développement, dans le cadre de divers programmes canadiens d'aide au développement et à l'étranger :

- Le CCG est devenu un partenaire de l'école nationale d'administration publique du Brésil pour l'aider à acquérir les atouts qui en feront un centre d'excellence dans son domaine, ce qui représente un projet de développement sur trois ans, d'une valeur de 1,5 million de dollars.

- On a aussi reconnu l'expertise du CCG, à l'échelle internationale, pour son utilisation des technologies à des fins d'apprentissage :

  - *La Banque interaméricaine de développement :* Le CCG a conçu une trousse d'outils pour régler les questions relatives aux services gouvernementaux électroniques et composer avec leurs répercussions.

  - *La Banque mondiale :* Le CCG a préparé et mis en œuvre un projet d'apprentissage à distance en Afghanistan.

- *Le gouvernement du Mexique :* Le CCG a fourni des conseils d'expert pour la mise sur pied du « campus électronique des Amériques », que finance l'Institut pour la connectivité dans les Amériques.

Les activités à l'échelle internationale montrent clairement qu'il existe une demande croissante que le CCG participe à des projets de perfectionnement et à des événements d'apprentissage partout dans le monde. Par conséquent, il faudra élaborer une approche stratégique pour appuyer de tels projets.

Deuxième résultat stratégique : TRANSMISSION DU SAVOIR

RESSOURCES UTILISÉES*	
Crédit parlementaire :	8 737 841 $
Recettes :	11 448 931 $
Inscriptions multiples :	5 521 265 $
Ressources humaines :	*96 employés à temps plein*

Si la création du savoir est une étape cruciale dans l'établissement d'une culture de l'apprentissage, il importe aussi de faciliter l'utilisation de ce savoir et de veiller à ce que les fonctionnaires puissent y avoir accès et y adhérer pleinement afin que la gestion de la fonction publique s'en trouve changée. En 2002-2003, le Centre a découvert de nouveaux moyens, meilleurs, de transférer le savoir à l'aide de ses cours en classe, de ses événements d'apprentissage, de l'apprentissage assisté par ordinateur, des programmes de perfectionnement professionnel et de ses publications.

* Ce tableau ne renferme que les dépenses directes et le personnel (employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée, les employés en affectation provisoire et ceux embauchés en vertu de l'article 15.2 de la *Loi sur le Centre canadien de gestion*) affecté directement à la réalisation de ce résultat stratégique.

Formation et apprentissage en classe

RÉSULTAT
Le CCG a continué d'élargir son influence alors que les expériences d'apprentissage en classe ont profité à près de 40 p. 100 de plus de gestionnaires de la fonction publique qu'en 2001-2002.

La gestion des ressources publiques dans la poursuite des objectifs gouvernementaux pose de nombreux défis aux gestionnaires de la fonction publique. Ceux-ci doivent viser l'efficacité et l'efficience dans un contexte de structures et de compétences organisationnelles complexe. Les programmes, les événements et les ressources d'apprentissage du CCG aident les gestionnaires à développer leurs compétences et leur savoir-faire à leur plein potentiel.

Dans un souci d'étendre son action à tous les gestionnaires de la fonction publique et de satisfaire à la fois les besoins des organisations et ceux des gestionnaires, le CCG continuera de travailler à l'élaboration d'un programme de cours sur le leadership, l'administration publique et le perfectionnement professionnel.

Leadership

Le CCG a intensifié ses efforts pour devenir un fournisseur de choix auprès des ministères et organismes qui cherchent à donner à leurs cadres et gestionnaires les aptitudes de leadership dont ils ont besoin pour mettre en œuvre et servir efficacement les priorités gouvernementales d'aujourd'hui. Le Centre a continué de s'assurer que ses cours tiennent compte des tendances essentielles et des pratiques exemplaires des domaines du perfectionnement du leadership et de l'éducation en gestion dans le monde entier. Parmi ces cours figurent :

- des cours de base qui mettent les cadres de direction et les gestionnaires de différents niveaux sur la voie du perfectionnement professionnel;
- des cours sur la prise en charge du changement;
- des cours rattachés à des stratégies précises de la fonction publique.

Se positionnant comme un centre d'excellence dans les domaine du leadership et de son perfectionnement dans le secteur public, ainsi qu'un centre d'expertise pour connaître les pratiques exemplaires connexes, le CCG propose deux nouveaux cours élaborés et mis à l'essai en 2001-2002 :

- *Diriger des équipes scientifiques :* Il s'agit d'un atelier expérientiel interactif qui aide ses participants à comprendre et à acquérir les compétences requises dans le domaine des S-T, au gouvernement fédéral.

- Au moyen d'un cadre de planification des politiques et de prise de décisions, *Mikawiwin : leadership et affaires autochtones*, aide les gestionnaires à élaborer des politiques efficaces dans un contexte propre à la fonction publique et axé sur les affaires autochtones. Ce cours complet combine une approche globale, interculturelle et centrée sur les principes du leadership avec des enseignements traditionnels et la sagesse des aînés autochtones. Lors de l'expérience d'apprentissage, le cours fait appel aux dimensions intellectuelle, spirituelle, affective et physique de la croissance personnelle.

L'an dernier, le Centre s'est également lancé dans l'élaboration d'un cours sur les valeurs et l'éthique afin d'appuyer le programme d'apprentissage relatif à la modernisation de la fonction de contrôleur du SCT, a revu ses programmes de *coaching* en leadership et a conclu un protocole d'entente avec le SCT et le ministère des Finances en vue de fournir un cours de perfectionnement personnalisé en leadership aux cadres et aux gestionnaires de ces deux organismes gouvernementaux.

On se souviendra de 2002-2003 pour l'élargissement continu des programmes d'administration publique du CCG. Avec l'ajout de cinq cours destinés aux gestionnaires et aux cadres, les cours de gestion avancés et les cours du programme de base pour les gestionnaires ont subi une transformation entière, sous l'influence de l'évolution rapide de la fonction publique.

Les cours de gestion avancés ont continué de sensibiliser leurs participants au contexte actuel de l'administration publique et de les familiariser avec les rapports qu'entretiennent les organismes fédéraux entre eux et avec d'autres établissements, dans la conjoncture canadienne actuelle et future. Trois nouveaux produits personnalisés ont été ajoutés à ce volet : *Accroître sa résistance : concepts et techniques pour cadres supérieurs*, *La gestion du risque dans la fonction publique : vue d'ensemble* et *Le marketing dans la fonction publique*.

Les cours du programme de base pour les gestionnaires ont, pour leur part, continué de fournir une perspective générale pour compléter la formation en gestion adaptée aux missions, aux mandats et aux plans d'activités des différents ministères. Leur but demeure le même : faire en sorte que les gestionnaires de la fonction publique, en tant que membres d'une communauté plus vaste, aient la même vision des choses, un dessein similaire, et partagent un fonds de connaissances de base sur l'administration publique. Deux nouveaux cours, conçus et lancés l'année dernière, s'ajoutent aux six autres produits proposés depuis 2001-2002. Il s'agit de *Modernisation de la fonction de contrôleur : concepts et applications* et de l'*Amélioration des services dans un contexte de cybergouvernement*. Ce dernier remplace le programme de concepts relatifs au gouvernement électronique, présenté dans le RPP 2002-2003 du Centre. Comme peu de personnes s'étaient inscrites à la première version de ces cours, on a trouvé qu'il serait plus profitable d'intégrer le contenu de ceux-ci au programme de base.

Perfectionnement professionnel

RÉSULTAT
Les programmes de perfectionnement en gestion ont été peaufinés et revus de façon à répondre aux besoins futurs de la fonction publique fédérale.

Pour les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints, le CCG a tenu des activités d'apprentissage ciblées qui visaient à rehausser leur rôle collectif de leader.

Le CCG contribue à l'édification de bases plus solides pour le perfectionnement professionnel dans la fonction publique en s'efforçant de répondre aux divers besoins généraux, ministériels, personnels et opérationnels exprimés.

Le CCG facilite le travail des sous-ministres, des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints par ses programmes bien ciblés et ses projets axés sur les priorités clés de la fonction publique, les enjeux de l'heure et le leadership. Il veille au contenu du volet éducatif des programmes de gestion généraux : le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme des stagiaires en gestion (PSG). En 2002-2003, la participation générale au volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion chez les sous-ministres, les sous-ministres délégués et les sous-ministres adjoints a augmenté de près de 40 p. 100 quant au nombre de jours.

- Le nouveau volet éducatif du PSG, souple et adapté aux besoins d'apprentissage de la clientèle, a permis à ses participants, qui aspirent à devenir des gestionnaires, de parfaire leurs connaissances et leurs compétences. Le CCG a collaboré étroitement avec le Réseau de leadership et la Commission de la fonction publique pour redéfinir le programme. On s'apprête à l'harmoniser avec le volet éducatif du programme de base pour les gestionnaires du CCG.

- L'année 2002-2003 a vu une progression importante du côté de « Direxion » — le volet éducatif du CAP. Le CCG a offert ce volet à 80 personnes ne participant pas au CAP, en plus de 80 autres y prenant part. De plus en plus de partenaires ministériels ou du secteur d'activité optent pour Direxion et en font un élément de base de leurs programmes de perfectionnement en gestion, notamment pour préparer leurs nouveaux cadres supérieurs à diriger en l'ère du savoir. Ce programme peut également faire l'objet d'équivalences auprès d'un deuxième partenaire universitaire, l'Université d'Ottawa, dans le cadre de son certificat supérieur en gouvernance. Le premier partenaire de ce genre était l'Université de Dalhousie, dans le cadre de sa maîtrise en administration publique.

Le coup d'envoi à l'élaboration d'un cadre d'apprentissage pour les sous-ministres et les sous-ministres délégués a été lancé l'an dernier, reconnaissant leur rôle unique de conseillers auprès des ministres, pour diriger et gérer les ministères, en plus d'exercer leur leadership sur un plan général. Des activités d'apprentissage s'insérant dans ce cadre seront préparées, en tenant compte de celles déjà conçues par le CCG pour créer le savoir (p. ex., dans le secteur de la recherche et à l'échelle internationale), y compris des tournées d'étude, des séminaires et des tribunes. Un cadre d'apprentissage similaire est également en cours de préparation pour les sous-ministres adjoints — on compte proposer un programme d'apprentissage à leur intention à partir de ce cadre.

Événements d'apprentissage

RÉSULTAT
Le CCG a fourni aux gestionnaires des connaissances dont ils avaient besoin, en plus de favoriser l'établissement d'une culture de l'apprentissage dans la fonction publique par des événements d'apprentissage innovateurs, présentés en temps opportun.

Les événements d'apprentissage aident à approfondir la compréhension des grands dossiers soumis à l'attention du gouvernement, incitent au dialogue et encouragent la coopération entre les fonctionnaires. Ils incitent les gens à travailler ensemble pour partager leurs idées, apprendre les uns des autres et découvrir de nouveaux moyens d'offrir des services intégrés haut de gamme qui soient à la hauteur des attentes des Canadiens à l'ère du savoir. Le CCG a joué un rôle important dans l'épanouissement de la fonction publique comme une organisation apprenante grâce à un éventail varié d'événements d'apprentissage, des discussions informelles aux conférences, en passant par les séries et les ateliers thématiques, tous conçus sur mesure pour assurer un apprentissage rapide.

Pour une deuxième année consécutive, en partenariat avec le Comité sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, le CCG a organisé le Sommet de l'apprentissage. La conférence prononcée cette année a soulevé l'importance de miser le plus possible sur le savoir et l'apprentissage axé sur les résultats, comme en témoignait son thème, *Le savoir en mouvement — l'apprentissage de la haute performance*. Le Sommet a attiré plus de 400 personnes de l'ensemble de la fonction publique, une augmentation de plus de 50 p. 100 par rapport à l'année précédente.

La toute première Conférence nationale sur le leadership a eu lieu, forte du succès du Sommet de l'apprentissage,. Comme on l'a mentionné, celle-ci avait pour but de rappeler l'importance du leadership et du perfectionnement du leadership à tous les échelons de la fonction publique, de cerner d'autres besoins d'apprentissage, de souligner notre position de chef de file dans l'administration publique canadienne, de renforcer les capacités du milieu et de partager les pratiques exemplaires. Environ 475 personnes ont eu la chance de découvrir les diverses qualités qui distinguent les dirigeants efficaces, d'entendre des allocutions sur le leadership et son perfectionnement à l'étranger et d'obtenir des conseils pratiques sur le leadership visionnaire et la gestion stratégique.

Par ailleurs, le CCG a également tenté, l'an dernier, d'atteindre les gestionnaires de tous les échelons de la fonction publique en offrant des programmes de qualité dans l'ensemble du pays, profitant de la diffusion Web en direct et en différé, de la vidéoconférence et de la vidéotransmission d'entreprise.

- Le nombre d'événements d'apprentissage a grimpé de 97 à 123, comprenant 16 grandes conférences, 42 ateliers, 18 événements thématiques, 9 événements spéciaux et 38 discussions informelles.

- Le nombre total de participants aux activités d'apprentissage du CCG, en comptant toutes les régions au pays, a augmenté de 40 p. 100 (passant de 7 600 à 11 000 personnes). Les activités étaient offertes moyennant un recouvrement des coûts.

Les participants aux événements du CCG ont toujours loué la pertinence des sujets abordés, le choix judicieux des conférenciers, l'originalité des présentations et la qualité générale des événements en soi.

L'autoapprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur

RÉSULTAT
En intégrant peu à peu son « campus *e* » au nouveau Campus*direct*, le CCG continue de rendre le savoir et les possibilités d'apprentissage plus accessibles aux gestionnaires de la fonction publique.

Les nouvelles technologies ont radicalement changé notre façon de vivre et de travailler, et sont en train de répéter l'exploit avec nos méthodes d'apprentissage.
L'autoapprentissage et l'apprentissage assisté par ordinateur sont désormais des moyens d'acquisition de connaissances et de compétences au cœur du perfectionnement professionnel moderne.

Campus e

Dans le cadre de son mandat, qui est de soutenir l'apprentissage continu des cadres de la fonction publique, le CCG a créé ce qu'il a appelé son « Campus *e* », une bibliothèque de cours en direct qui s'étendent à tout un éventail de sujets, dont le leadership, la gestion du rendement humain, la planification stratégique, la gestion des risques et la direction. En plus d'enrichir les programmes déjà offerts par le CCG, ces cours en direct ont offert des occasions d'apprentissage plus pratiques aux gestionnaires. La bibliothèque « Campus *e* » a valu une médaille d'or au CCG dans la catégorie « Gestion des dimensions humaines du cybergouvernement », lors de l'édition 2002 de l'Exposition technologique gouvernementale.

Après un an d'exploitation, cette bibliothèque continue de desservir environ 1 000 membres, certains selon des modalités personnalisées et d'autres sous la forme d'un abonnement général. Cependant, elle a généré des recettes moindres que ce qu'on avait prévu. Comme en fait état le RPP de 2002-2003, la difficulté de maintenir un système d'apprentissage électronique rentable tient au fait que le coût des cours informatisés baisse fortement selon le nombre de permis achetés, alors que les apprenants et les ministères en tirent toujours plus profit, mais que seul le fournisseur des services assume les risques financiers. C'est la raison pour laquelle le CCG a tenté de trouver avec le Secrétariat du Conseil du Trésor des moyens de profiter au maximum des économies d'échelle offertes à l'ensemble de la fonction publique par l'achat coordonné de produits, une réflexion qui a amené l'élaboration d'un projet pilote d'apprentissage électronique dans l'ensemble de la fonction publique.

Campusdirect

En décembre 2002, au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor, le CCG recevait une approbation et les crédits nécessaires au lancement du projet d'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique (d'une valeur de 10 millions de dollars sur trois ans). Le projet avait pour but d'offrir une ressource d'apprentissage en direct, à guichet unique, pour rassembler les différents services fournis dans la fonction publique et fournir un accès rapide à des produits d'apprentissage à faible coût.

Sous la direction du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement, qui a agi comme un comité d'orientation pour superviser le projet, les efforts de l'équipe du CCG et des différents groupes de travail complémentaires ont abouti au lancement officiel de Campus*direct*, le 28 avril 2003.

Le projet pilote comportait un portail d'apprentissage pour fournir aux employés de l'information sur les occasions d'apprentissage en classe et en direct, les outils d'autoévaluation, la rédaction de plans d'apprentissage et la bibliothèque des ressources d'apprentissage offertes en direct. Sa version améliorée permettra d'inclure des options de gestion des plans d'apprentissage, l'animation des cours en direct et le suivi des progrès faits par les apprenants.

Services de consultation

RÉSULTAT
Le CCG a mis au point et offert des services de consultation en vue :

- de fournir aux ministères et aux organismes clients des conseils et de l'orientation sur les sujets relatifs à l'apprentissage;
- de gérer des projets d'apprentissage à l'échelle du gouvernement pour le compte d'organismes centraux ou de gros ministères.

Le CCG a défini et établi des processus, des systèmes et des outils permettant à ses Services de consultation d'offrir des conseils intégrés et personnalisés aux ministères et organismes quant aux moyens d'exploiter l'apprentissage et de devenir des organisations apprenantes.

En vertu de ce mandat de gestion du projet déployé à l'échelle du gouvernement, les Services de consultation ont entrepris un projet triennal à l'invitation du SCT. La stratégie d'apprentissage sur la modernisation de la fonction de contrôleur, et son projet connexe, est le fruit d'un partenariat avec le Bureau de la fonction de contrôleur moderne du SCT, d'une valeur de 1,8 million de dollars, visant à fournir un éventail complet d'activités d'apprentissage aux ministères et organismes pour les aider dans la promotion d'une culture de gestion moderne, y compris les processus et systèmes sous-jacents. Cette initiative couronnée de succès aura permis, d'ici au 31 mars 2004, de faire connaître aux gestionnaires et aux experts de tous les niveaux, à Ottawa comme dans les régions, les moindres options d'apprentissage qui leur sont offertes, soit plus de 100 produits à au moins 6 000 participants (à l'exception de l'apprentissage électronique).

Renforcer la capacité du CCG à servir

RÉSULTAT
En renforçant ses systèmes de gestion financière et son infrastructure technologique, le Centre a amélioré sa capacité à fournir, en temps opportun, des services simplifiés aux gestionnaires.

À titre d'organisme ayant connu une forte croissance aux cours des dernières années, le Centre a dû relever le défi de renforcer sa capacité interne afin de répondre aux nouvelles et plus nombreuses demandes. Ces efforts sont guidés par le besoin d'élaborer une approche plus complète aux principes et pratiques de gestion modernes afin de garantir les liens entre les résultats stratégiques et les ressources nécessaires à leur réalisation. Jusqu'ici, on s'est concentré sur l'amélioration des processus de gestion financière ainsi que sur la normalisation des processus administratifs et sur les investissements à l'égard de nos systèmes. Le Centre s'efforce également d'étudier des questions de gestion plus larges et de renforcer les politiques opérationnelles. Par exemple, on a compléter en avril 2003 une approche interne portant sur la gestion de la technologie du savoir et sur la politique du droit d'auteur. La gestion de l'information et la technologie de l'information continuent d'offrir des défis à l'organisation. Des efforts sont en cours pour rationaliser les processus d'inscription et consolider la gestion de l'information.

Le service des ressources humaines a aider à relever les défis internes en matière de capacité en facilitant le recrutement d'employés possédant les compétences nécessaires à la réalisations des plans du Centre. On a conçu un nouveau programme d'orientation pour employés et on a exécuté certains éléments en 2002-2003 afin de rapprocher les employés de la mission et de faciliter leur initiation à l'organisation. Les employés du CCG ont été appuyés pour leur propre apprentissage et perfectionnement par le biais d'investissements dans l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences, d'événements d'apprentissage communautaires et par l'élaboration de plans d'apprentissage. Même si on a accompli beaucoup de choses pour renforcer le cadre de la gestion du personnel au CCG, il reste beaucoup à faire pour actualiser les politiques de ressources humaines, appuyer les objectifs de modernisation et rationaliser certains processus de ressources humaines, particulièrement en raison de la croissance du Centre.

En août 2002, le CCG procédait à la mise à jour des activités présentées dans le rapport publié l'année précédente, *Rapport d'évaluation de la gestion financière : Centre canadien de gestion*. On a appliqué vingt-trois des premières recommandations. L'une des recommandations a été écartée, du fait que son application aurait été trop coûteuse pour les avantages qu'elle aurait apportés. Le conseil d'administration du CCG en a approuvé la planification opérationnelle et le cadre de budgétisation. Un modèle de planification financière a été élaboré sur plusieurs années, par ailleurs mis à profit lors de la planification des activités de 2003-2004. Le système financier et ses sous-systèmes ont été intégrés, et il est possible d'en transmettre l'information par voie électronique. On a offert des activités de formation aux gestionnaires et à leur personnel pour qu'ils apprennent à mieux se servir des outils récemment mis au point. Ces efforts ont contribué à améliorer les services offerts en temps opportun à la clientèle, dans la mesure où il est dorénavant possible de prévoir les décisions et de les suivre en permanence.

Annexe A : Rendement financier

TABLEAU FINANCIER 1 — SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

Ce tableau explique comment le Parlement affecte des crédits au CCG. La première ligne indique le crédit annuel. La deuxième ligne indique un crédit législatif et fait référence aux activités de recouvrement des coûts : le Centre ne peut dépenser ce montant que s'il génère des recettes équivalentes. Si les recettes varient au cours de l'exercice, le montant du crédit est ajusté en conséquence. Enfin, la troisième ligne concerne les contributions de l'employeur aux régimes d'avantage sociaux des employés, soit un pourcentage fixe des coûts salariaux du Centre.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
		2002-2003		
Crédit	**Centre canadien de gestion**	Total des dépenses prévues	Total des crédits (note 1)	Total des dépenses réelles
15	Dépenses de fonctionnement (note 2)	25 218	35 209	32 349
n.d.	Dépenses en capital	-	-	-
15	Subventions et contributions	175	175	170
(S)	Ministre de XXX - Traitement et allocation de voiture	-	-	-
(S)	Au besoin	-	-	-
	Total du Ministère	25 393	35 384	32 519

Note 1 : Comprend les Budgets principal et supplémentaire des dépense et les autres crédits.
Note 2 : Comprend les contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

La principale différence entre le total des dépenses prévues et le total des crédits s'explique ainsi :

Projet d'apprentissage électronique	2 000
Modernisation de la fonction de contrôleur	2 000
Conventions collectives	1 000
Recettes supplémentaires	4 000
Report sur 2001-2002	1 000

TABLEAU FINANCIER 2 — COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau explique comment le CCG a utilisé les ressources décrites au tableau 1. Il montre également le coût net du Programme pour l'État en ajoutant le coût des services fournis gratuitement au CCG par d'autres ministères, par exemple les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
	2002-2003		
Secteur d'activité	Total des dépenses prévues	Total des crédits	Total des dépenses réelles
ETP	177	210	207
Fonctionnement	25218	35209	32349
Capital	-	-	-
Subventions et contributions	175	175	170
Total des dépenses brutes	25393	35384	32519
Moins :			
Recettes disponibles (note 1)	-	-	-4243
Total des dépenses nettes	25393	35384	36762
Autres recettes et dépenses	-		-
Recettes non disponibles (note 2)	-7500	-7500	-7500
Coût des services offerts par d'autres ministères	2016	2451	2451
Coût net du programme	19909	30335	31713

Note 1 : Auparavant les << recettes affectées aux dépenses >>. Dans certains cas, les recettes disponibles peuvent aussi comprendre le poste législatif.
Note 2 : Auparavant les << recettes affectées aux revenus généraux du gouvernement >> (RGG).

TABLEAU FINANCIER 3 — COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans tient au fait que le nombre de clients du Centre a décuplé et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement des coûts.

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Total des dépenses prévues	Total des crédits	Total des dépenses réelles
Centre canadien de gestion	24005	26893	25393	35384	32519
Total	24005	26893	25393	35384	32519

TABLEAU FINANCIER 4 — RECETTES DISPONIBLE AUX TERMES DU PARAGRAPHE 29.1 (1) DE LA *Loi sur la gestion des finances publiques*

Ce tableau compare les recettes prévues et les recettes réelles du CCG. À nouveau, l'augmentation des activités sources de recettes au fil des ans découle de l'élargissement de la clientèle du Centre et de la multiplication des programmes offerts.

Recettes (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Recettes prévues	Total des crédits	Dépenses réelles
Recettes disponibles					
Centre canadien de gestion					
Recettes non prévues	6177	8579	-	-	4243
Total des recettes disponibles	6177	8579	-	-	4243
Recettes non disponibles					
Centre canadien de gestion	-	-	7500	7500	7500
Recettes non prévues	-	-	-	-	-
Total des recettes non disponibles	-	-	7500	7500	7500
Recettes totales	6177	8579	7500	7500	11743

En 2002-2003, le Centre canadien de gestion a reçu pour la première fois un crédit de 7,5 millions de dollars en recettes non disponibles. De plus, il a généré 4,2 millions en recettes supplémentaires.
Cette augmentation tient au fait que le nombre de clients du Centre a décuplé et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement de coûts.

TABLEAU FINANCIER 5 — PAIEMENTS DE TRANSFERT

Ce tableau fournit un aperçu historique des sommes transférées par le CCG à d'autres organismes au fil des ans. Ce petit fonds de contribution a pour but de permettre au Centre de soutenir les activités des autres organismes qui, comme l'Institut d'administration publique du Canada, partagent les même buts.

Paiements de transfert (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
Centre canadien de gestion	Dépenses réelles 2000-01	Dépenses réelles 2001-02	Dépenses prévues	Total des crédits	Dépenses réelles
SUBVENTION					
Subvention 1	-	-	-	-	-
Subventions totales	-	-	-	-	-
CONTRIBUTIONS					
Contributions 1	173	154	175	175	170
Contributions totales	173	154	175	175	170
Total des paiement de transfert	173	154	175	175	170

Ce tableau fournit un aperçu historique des paiements de transfert du CCG à d'autres organismes au fil des ans. Cette contribution vise à appuyer ceux-ci, notamment l'Institut d'administration publique du Canada, qui se consacre à la recherche dans le domaine de l'administration publique.